



**UnB | ADM**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

**Departamento de Administração**

**MBA em Gestão de Pessoas do Setor Público**

**SANDRA TAVARES DE ALMEIDA LOBO**

**ESTRESSE NO TRABALHO DE GESTORES DO  
SENADO FEDERAL DO BRASIL**

**Brasília – DF  
2021**



**UnB | ADM**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

**Departamento de Administração**

**MBA em Gestão de Pessoas do Setor Público**

**SANDRA TAVARES DE ALMEIDA LOBO**

## **ESTRESSE NO TRABALHO DE GESTORES DO SENADO FEDERAL DO FEDERAL DO BRASIL**

Artigo apresentado como requisito parcial para à obtenção do grau de especialista no MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Aprovado em 28 de junho de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Tatiane Paschoal – Orientadora

---

Profa. Dra. Natasha Fogaça

---

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF  
2021

## **ESTRESSE NO TRABALHO DE GESTORES DO SENADO FEDERAL**

Sandra Tavares de Almeida Lobo

### **RESUMO**

O estresse no trabalho é um problema para organizações e profissionais de todo o mundo. Os comportamentos dos gestores têm sido sistematicamente associados ao estresse dos seus subordinados, mas pouco se tem investigado sobre o estresse dos próprios gestores. Este estudo avaliou o nível de estresse de gestores que trabalham no Senado Federal do Brasil. Trata-se de um diagnóstico inédito no Órgão, que adotou abordagem quantitativa e qualitativa e recorte transversal. A coleta e análise de dados seguiram três etapas. Na primeira, foram levantadas as principais fontes de mal-estar no Senado Federal do Brasil pela ótica de gestores, analisadas pela nuvem de palavras. Na etapa 2, conduziram-se entrevistas com gestores a fim de explorar os estressores característicos do trabalho de gestão no Órgão e utilizou-se análise de conteúdo. Na etapa 3, foi desenvolvido e aplicado um questionário para mensuração dos níveis de estresse no trabalho de gestão com auxílio de análises estatísticas descritivas. Na média e globalmente, os resultados revelaram a experiência de estresse moderado, sendo os aspectos mais críticos as interferências políticas nas questões técnicas, interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor, número insuficiente de profissionais nas equipes, prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho e intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer. O presente estudo pode embasar a discussão e a formulação de práticas voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar dos gestores do Senado Federal do Brasil.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Gestores Públicos. Serviço público.

### **ABSTRACT**

Work stress is a problem for organizations and professionals around the world. Managers' behaviors have been systematically associated with their subordinates' experiences of stress, but little has been investigated about the stress of managers themselves. This study evaluated the stress level of managers working in the Federal Senate. This is an unprecedented diagnosis in the Organ, which adopted a

quantitative and qualitative approach and a transversal cut. Data collection and analysis followed three steps. In the first, the main sources of discomfort in the Federal Senate were raised from the perspective of managers. In step 2, interviews were conducted with managers in order to explore the stressors characteristic of the management work in the Organ. In step 3, a questionnaire was developed and applied to measure levels of stress in management work. On average and globally, the results revealed the experience of moderate stress, with the most critical aspects being political interference in technical issues, political interference in decision-making that would fall to the manager, insufficient number of professionals in the teams, tight deadlines for completing the demands of work and intrusion of work demands in the scheduled times for rest and leisure. The present study can support the discussion and formulation of practices aimed at the quality of life and well-being of the managers of the Federal Senate.

Keywords: Occupational stress. Public Managers. Public service.

## INTRODUÇÃO

O tema central deste estudo é o estresse no trabalho, fenômeno tido como situacional e originado na relação entre a organização e o indivíduo. No atual contexto das organizações e com base na natureza mutante do trabalho, o estresse continua sendo um problema que afeta organizações e profissionais ao redor do mundo todo, demandando ações tanto no campo da saúde quanto da gestão.

“Estresse no trabalho: um desafio coletivo”: esse foi o tema escolhido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2016 para comemorar o Dia Mundial da Saúde e Segurança no Trabalho. O relatório produzido apresentou dados globais sobre a prevalência e o impacto do estresse no local de trabalho em inúmeros países tanto do ponto de vista financeiro quanto social e individual (OIT, 2016).

A OIT e a Organização Mundial de Saúde (OMS) emitiram diretrizes e recomendações para sanar problemas associados ao estresse no trabalho, entre elas a promoção do empoderamento do trabalhador, participação e satisfação, assim como a adoção do conceito de trabalho decente, cujos elementos incluem emprego justo, respeito pelos direitos humanos, regras laborais, proteção ao meio ambiente, transparência e diálogo social. A OIT também recomendou que os países

incluíssem em suas listas de doenças ocupacionais o estresse e os transtornos mentais, garantindo assim que esses possam ser identificados, quantificados e posteriormente tratados.

Muitos estudos já foram conduzidos sobre o estresse no trabalho e existem dados sistematizados e consolidados sobre o conceito, a operacionalização, os seus antecedentes e os seus consequentes. Os gestores são constantemente associados ao estresse vivenciado por seus subordinados e suas equipes e, cada vez mais, cobrados quanto à necessidade de promover o bem-estar e engajamento nesses profissionais (NIKOLOVA et al., 2021; STOKER, LAMMERS e GARRETSEN, 2021; TETRICK e WISLOW, 2015). Por outro lado, pouco se estuda e pouco se intervém sobre o estresse no trabalho dos próprios gestores.

Os gestores públicos, neste caso os gestores do Senado Federal do Brasil, são cobrados pelos resultados da organização e responsáveis pela saúde mental de seus subordinados. O contexto de trabalho no setor público de forma geral e, especificamente no Senado, submete os gestores a tensões diárias, as quais apresentam peculiaridades relacionadas à área da atividade e às condições de trabalho.

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar o estresse de gestores que trabalham no Senado Federal do Brasil. Os objetivos específicos foram: a) levantar as principais fontes de mal-estar no trabalho no Senado sob a ótica de gestores; b) levantar os principais estressores relativos ao trabalho de gestor no Senado; e c) diagnosticar o nível de estresse vivenciado pelos gestores do Senado.

Este estudo é oportuno uma vez que ofereceu um diagnóstico inédito das experiências de gestores do Senado Federal do Brasil em relação ao estresse no trabalho. Esse diagnóstico contribui para reflexões sobre práticas e políticas direcionadas para a otimização da saúde e do bem-estar do indivíduo, traz insumos para se pensar em ações de nível macro (como políticas e práticas organizacionais) para prevenção de desgaste e consequências negativas dos estressores do trabalho. Além disso, foi elaborado um questionário que pode servir de ferramenta para mensuração de indicadores e acompanhar programas, ações relacionadas à saúde e ao bem-estar de gestores do Órgão, bem como a implementação de políticas complementares na área de gestão de pessoas, contribuindo para sedimentar as mudanças já realizadas e contribuir para aquelas que estão em curso,

contando com a participação e o comprometimento mais efetivo dos servidores envolvidos.

O Senado Federal do Brasil tem um propósito social e público, de garantir democracia e qualidade de vida ao povo brasileiro. Para realizar sua missão e visão precisa dos seus talentos, ou seja, dos seus servidores. Garantir o bem-estar dos seus servidores é um pilar para garantir o cumprimento desse propósito. Por fim, a pesquisa trará uma contribuição acadêmica, na medida em que irá expandir a literatura especializada de estresse no trabalho, agregando dados do setor público brasileiro e propondo um questionário de avaliação para gestores do setor.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O estresse no local de trabalho é um fenômeno que não pode ser ignorado, pois suas consequências estão relacionadas ao excesso de atrasos, absenteísmo, aumento de licenças médicas, alta rotatividade de pessoal, problemas de relacionamento com a chefia e subordinados, queda na produtividade (qualidade e quantidade), desempenho irregular e dificuldades interpessoais (LIPP, 2005).

Hans Selye (1959), médico austro-húngaro, foi um dos primeiros a conceituar o estresse, definindo-o como um estado manifestado por uma síndrome específica, constituído por todas as alterações não específicas produzidas num sistema biológico. A partir de então, o conceito vem evoluindo e ganhando formas em suas definições, tem sido definido como variável independente, dependente e como processo, ou seja, tendo sido concebido e estudado sob a forma de um tipo de desequilíbrio entre a pessoa e o meio envolvente (BICHO; PEREIRA, 2007; PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Segundo Zille e Nogueira (2019), as transformações vivenciadas no ambiente laboral, impõem exigências físicas e mentais aos indivíduos, tendo como consequências, muitas vezes, o estresse, que está relacionado aos aspectos fisiológicos, cognitivos, comportamentais e sociais, resultado das interações entre o meio sociocultural as características dos indivíduos. O incômodo experimentado pelas pessoas expostas por um período prolongado ao estresse pode levá-las à tentativa de fuga disfuncional por meio da utilização de drogas, álcool, bebidas com alto teor de cafeína e o consumo de remédios de venda restrita como os ansiolíticos e antidepressivos. Os mecanismos de fuga podem desencadear efeitos colaterais

graves relacionados ao bloqueio dos sentidos e dependência, prejudicando a saúde de quem os utiliza (COUTO; COUTO e ZILLE, 2020).

Os agentes estressantes no ambiente de trabalho são situações que ocorrem no ambiente funcional, muitas vezes provocando desajustamento e insatisfação. Apesar de a tensão ser considerada, em algumas situações, positiva e impulsionadora de melhores resultados, se for excessiva, pode provocar o estresse e, conseqüentemente, queda na produtividade (COUTO, 2014; COUTO e COUTO, 2020). Do ponto de vista comportamental, o estresse pode gerar agressividade e alterações nos hábitos dos indivíduos (ALBRECHT, 1990, ATKINSON et al., 2002, e SPECTOR 2006). Segundo Ferreira (2012), o estresse ocupacional muitas vezes é decorrente de “respostas prejudiciais físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não correspondem às capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador”.

Em relação à definição do estresse no trabalho, existe uma variedade de propostas (TETRICK e WISLOW, 2015; PASCHOAL e TAMAYO, 2004). No geral, os estudos podem se basear nos estressores organizacionais, nas respostas do indivíduo a esses estressores ou nas diversas variáveis presentes no processo estressor-resposta. Segundo Tamayo e Paschoal (2004), há uma tendência em se considerar o estresse ocupacional como um processo estressores-respostas, já que este consiste no enfoque mais completo e engloba aquele baseado nos estressores e o baseado nas respostas. Os referidos autores definem o estresse no trabalho como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam reações negativas. Esta é a definição adotada no presente estudo.

Os estressores variam de acordo com o ambiente de trabalho de cada organização. Esses fatores somados a vulnerabilidade do indivíduo resultam no surgimento de quadros de estresse ocupacional (ZILLE, 2005; BRAGA; HONÓRIO, 2013). Alguns estressores, por sua vez, parecem perpassar as diferentes configurações de trabalho e das organizações, como a sobrecarga de trabalho, a falta de controle ou autonomia no trabalho, os conflitos interpessoais, os conflitos trabalho-família e a ambiguidade ou conflito de papéis (PASCHOAL e TAMAYO, 2004; TETRICK e WISLOW, 2015; ZILLE, et al., 2020).

Nesse sentido, Santos (2012) salienta que mesmo a estabilidade do emprego pode gerar fonte de estresse, pois a falta de oportunidade, de perspectivas e de

progresso em termos de promoção, pode levar a determinados sintomas característicos do estresse ocupacional. Quanto ao inter-relacionamento no trabalho, Santos (2012) afirma que as atividades executadas, na sua maioria, necessitam de contatos pessoais. Essas relações são marcadas por conflitos no local de trabalho, seja ele com pessoas do mesmo nível hierárquico ou de níveis distintos, assim como, entre empregados e clientes, o que pode configurar como fator estressor (TRIMPOP et al., 2000; COOPER, 2008; JEX, 2010).

O fator interface casa/trabalho está relacionado às transformações ocorridas no ambiente de trabalho e familiar, podendo ocasionar acúmulos de responsabilidades, constituindo assim, fonte para o estresse. Portanto, a interferência do trabalho na família influencia no estresse ocupacional e quanto maior a sua interferência, maior é o nível de ocorrência do estresse (PASCHOAL, 2003; COOPER, 2008; SANTOS, 2012).

Quanto ao fator relativo ao clima e estrutura organizacional, este está ligado aos aspectos da organização que podem ameaçar a individualidade, a liberdade e a autonomia do indivíduo, como o estilo de gerenciamento, a falta de autonomia para execução dos trabalhos e a oportunidade de participação nas decisões (TAMAYO; LIMA; DA SILVA, 2002; COOPER, 2008; CABRAL; HONÓRIO, 2009).

O modelo teórico de demandas-recursos de trabalho (*job demands-resources model* – JD-R) tem sido amplamente adotado nos estudos científicos para explicar tanto o engajamento quanto a manifestação crônica e intensa do estresse na forma de esgotamento no trabalho (*burnout*). Segundo o modelo JD-R, as variáveis do ambiente de trabalho podem ser caracterizadas como demandas de trabalho ou recursos de trabalho e podem afetar positiva ou negativamente o indivíduo, gerando engajamento no trabalho ou *burnout* (SCHAUFELI, 2013; DEMEROUTI et al., 2001). O engajamento no trabalho é muito sensível aos recursos, enquanto as vivências de estresse são particularmente sensíveis às chamadas demandas de trabalho, como por exemplo, sobrecarga de trabalho, pressão de tempo, contato com clientes, trabalho por turnos, entre outros. Essas demandas, portanto, podem assumir particularidades em relação ao contexto organizacional e de trabalho analisado.

O trabalho dos gerentes é caracterizado por uma relação de ambiguidade, pois esses profissionais precisam lidar ao mesmo tempo com pressões múltiplas, relações de poder, autonomia, competitividade e, muitas vezes, com o



conservadorismo e a capacidade para inovar, submetidos às normas das organizações (DAVEL; MELO, 2005).

No Brasil, é possível identificar alguns fatores próprios à cultura que bloqueiam, de alguma forma, a iniciativa dos gestores, como a cultura autoritária, coronelista e paternalista; a cultura organizacional individualista, personalista, conservadora e centralizadora; a estrutura de poder corporativista; e a visão de curto prazo (ou imediatista) dos resultados. Tais fatores acabam se tornando dificultadores do processo de gestão e geradores de tensão no trabalho (DAVEL; MELO, 2005).

Há que se considerar que proteções constitucionais e legais fortes relacionadas ao emprego no serviço público brasileiro reforçam a independência, a neutralidade política e a continuidade. Os servidores públicos se beneficiam da estabilidade, a qual os protege de demissão arbitrária.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), os gerentes públicos ainda têm pouco incentivo para focar no desempenho e na gestão por competências, assim como têm pouco controle sobre a gestão do pessoal (definição do perfil, alocação de pessoal, concurso, treinamento, promoção, entre outros).

A incompletude das reformas também acaba por gerar um ambiente altamente confuso, sem regras claras e sem um foco determinado, com severas cobranças, e sem a devida organização e eficiência assinaladas. Isso se torna um grande problema para os gestores e compromete a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

As organizações públicas, bem como o Senado federal do Brasil, vêm sendo acometidas pela falta de instrumentos de gestão adequado, alto grau de centralização do poder e autoritarismo. Esses fatores, juntamente com a grande decadência das condições de trabalho atual, podem acarretar doenças psicológicas nos serviços públicos, dentre outras, a Síndrome de Burnout. Ainda que a Síndrome de Burnout seja um tema que vem ganhando bastante respaldo recentemente, ainda existem poucos estudos sobre essa síndrome dentro do âmbito do serviço público (PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012).

Em termos conceituais, embora a síndrome de burnout e o estresse ocupacional sejam fenômenos relacionados, são diferentes. O primeiro surge como resposta aos estressores crônicos presentes no trabalho. É constituído de três dimensões: exaustão emocional (falta ou carência de energia, entusiasmo e

sentimento de esgotamento de recursos psíquicos próprios); despersonalização (o trabalhador passa a tratar os clientes, colegas e a própria organização de forma impessoal, distanciando-se deles); e baixa realização profissional (o trabalhador tende a se auto avaliar negativamente), passando a se sentir infeliz e insatisfeito com seu desenvolvimento profissional (MASLACH et al., 2001, MASLACH, LEITER MP, 2008). A vivência crônica e intensa de estresse no trabalho, portanto, pode levar à chamada síndrome de burnout.

Alguns fatores como a grande interferência política, a não continuidade de gestões e projetos, e alguns favoritismos que acercam as normas instituídas, fazem parte da realidade de grande parte das organizações públicas, podendo ser potenciais estressores crônicos que levariam o servidor a desenvolver burnout. A relação expectativa e frustração também surge como potencial estressor no setor público (PALAZZO, CARLOTTO, AERTS, 2012).

Compreender o estresse no trabalho de gestores no Senado Federal do Brasil consiste em uma tarefa necessária perante um cenário desafiador e de constantes pressões econômicas e sociais. Além do seu potencial aplicado, o presente estudo pode abrir caminhos e estimular a compreensão do tema no setor público brasileiro de forma mais ampla.

## MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos pelo estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa e recorte transversal. A coleta e análise de dados seguiram três etapas. Na etapa 1, foram levantadas as principais fontes de mal-estar no Senado Federal do Brasil pela ótica dos gestores. Neste primeiro momento, não se procurou especificar aspectos relativos ao trabalho de gestão, mas aspectos gerais do trabalho no Órgão, causadores de mal-estar, pela ótica de quem ocupa cargo de gestão e, conseqüentemente, poderiam afetar seu próprio contexto de trabalho. Na etapa 2 e com base nos resultados encontrados na etapa 1, conduziram-se entrevistas com gestores a fim de explorar os estressores característicos do trabalho de gestão no Órgão e verificar se aquelas fontes de mal-estar também representam potenciais estressores no trabalho de gestão. Na etapa 3 e com base tanto no referencial teórico quanto nos resultados das etapas prévias, foi desenvolvido e aplicado um questionário para mensuração

dos níveis de estresse no trabalho de gestão no Senado Federal do Brasil. As técnicas e procedimentos de cada etapa estão descritos a seguir

### Etapa 1

Trinta e seis servidores ocupantes de cargos de gestão, há no mínimo seis anos, 19 homens e 17 mulheres foram recrutados para responder à seguinte questão aberta: Qual é a principal fonte de mal-estar no trabalho no Senado Federal? A questão foi respondida por meio de um fórum virtual e as respostas foram analisadas com o software Iramuteq. A técnica escolhida foi a nuvem de palavras, que permite uma representação gráfica da frequência de palavras do corpus textual produzido.

### Etapa 2

Foram conduzidas quatro entrevistas semi-estruturadas com servidores efetivos que atuam em cargos de gestão e que não participaram da primeira etapa(fórum), com base em um roteiro composto de tópicos selecionados e elaborados para serem abordados com todos os participantes. Foram definidos núcleos de interesse relacionados diretamente com os pressupostos teóricos indicados no referencial e nos dados previamente levantados com gestores sobre as fontes de mal-estar no trabalho considerando o Senado Federal de uma forma geral.

Assim, as seguintes perguntas foram elaboradas:

1 - Quais são as principais fontes de mal-estar no trabalho dos ocupantes de cargos de gestão no Senado?

2 - Você poderia descrever uma experiência vivenciada durante o exercício da função de gestor que lhe causou um forte estresse?

3 - Em levantamento anterior a esta entrevista, perguntamos a gestores sobre fontes de mal-estar no trabalho no Senado, não especificamente no cargo de gestor. Os resultados indicaram questões como ingerência e interferências políticas, casos de assédio, a própria cultura da casa, sobrecarga de trabalho.

Você poderia dizer se essas questões afetam o trabalho do gestor? De que forma?

No início das entrevistas, os gestores foram informados dos objetivos da pesquisa e consentiram no uso das informações, mediante o compromisso de que nenhum dado pessoal seria exposto, para que esses profissionais se sentissem à vontade, para relatar suas experiências.

Todas as entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas.

Com base no referencial teórico adotado sobre estresse/burnout no trabalho e nos dados exploratórios levantados na etapa 1, foram estabelecidas as seguintes categorias prévias de análise para as questões 1 e 2 sobre fontes de mal-estar e uma experiência causadora de forte estresse, respectivamente: a) baixo controle e autonomia/interferências políticas; b) sobrecarga de trabalho/pressão por resultados; c) relações socioprofissionais; d) interferências trabalho-família/vida pessoal. No caso de conteúdo que não pudesse ser classificado nessas categorias, outras complementares poderiam ser propostas.

### Etapa 3

Foi elaborado um questionário composto por 12 itens fechados que deveriam ser respondidos de acordo com a seguinte instrução: “Considere as situações de trabalho apresentadas nos itens. Avalie o quanto cada situação tem lhe afetado negativamente no trabalho, no Senado Federal. Quanto maior o número assinalado, mais negativamente a situação tem lhe afetado, de forma que 1 indica que afeta nada e 5 cinco indica que afeta muito. Caso a situação não ocorra em seu trabalho, assinale 0”.

Cabe ressaltar uma particularidade da escala de resposta. Quando se avalia o nível de estresse, interessa saber se determinado potencial estressor está presente e se afeta negativamente o profissional em seu trabalho. Considerando que o estressor está presente, quanto mais impacta negativamente o profissional, maior é o nível de estresse. Assim, se o estressor é percebido como presente, mas impacta nada, entende-se que o estresse não existe. Da mesma forma, se o estressor sequer é percebido no contexto de trabalho, entende-se que o estresse também não existe. Assim, a escolha da pontuação zero ou um da escala de resposta indica a mesma percepção, a de que não existe estresse relativo àquele item. Para análise quantitativa de níveis de estresse, zero e um podem ser convertidas em uma única pontuação e uma escala de cinco pontos passa a ser considerada.

Os itens passaram por uma avaliação de quatro gestores da Casa, que analisaram tanto a pertinência do conteúdo ao conceito de estresse no trabalho de gestão, quanto o entendimento e clareza da redação.

O link com o questionário, hospedado na plataforma Google Forms, foi enviado a 170 gestores por e-mail. Para potencializar a participação, foram também

enviadas mensagens por whatsapp para gestores (como foram recrutados), solicitando que respondessem e repassassem a outros gestores, adotando o método conhecido como bola de neve.

Ao todo, 90 gestores retornaram o questionário respondido. A média do tempo de gestão foi de 8.13 anos (DP=6.91) e a média de idade foi de 48.92 (DP=8.93). Um total de 52 (57,8%) dos gestores eram do sexo masculino e o restante do sexo feminino. Ao se considerar o tipo de vínculo, foi constatado que 60 gestores (66,7%) eram servidores efetivos e 30 (33,3%) exercia cargo comissionado.

Para análise de dados, foram conduzidas análises estatísticas descritivas, como frequência, média, mediana, desvio padrão e variância, análises de correlação bivariada de Spearman e testes não paramétricos para comparação de grupos quanto aos níveis de estresse.

## RESULTADOS e DISCUSSÃO

## Etapa 1

Nesta etapa foram levantadas as principais fontes de mal-estar no Senado Federal do Brasil pela ótica de trinta e seis gestores por meio de um fórum virtual, onde não se procurou especificar aspectos relativos ao trabalho de gestão, mas aspectos gerais do trabalho no Órgão, causadores de mal-estar, pela ótica de quem ocupa cargo de gestão e, conseqüentemente, poderiam afetar seu próprio contexto de trabalho.



Os resultados da nuvem de palavras indicam que as ocorrências mais frequentes dizem respeito às interferências e ingerências políticas nas questões técnicas. Abaixo, seguem trechos que exemplificam o uso dessas palavras e expressões:

“O mal-estar no Senado também possui suas fontes bem definidas: interferência política em decisões técnicas, olhar de rejeição da sociedade sobre a instituição, cultura patriarcalista e super-verticalizada...”

“Em se tratando de fontes de mal-estar, diria que a principal característica que vem à mente de todos é a estrutura verticalizada e ditatorial, eivada de autoritarismo e com pouco ou nenhum espaço para a autonomia. A ingerência política em face de aspectos técnicos também merece o destaque negativo”.

“Sobre as fontes de mal-estar acredito que a ingerência política é a maior delas, como citado pelos colegas”.

No trabalho de gestor no Senado Federal do Brasil, a autonomia e o controle sobre tarefas e decisões estão intimamente relacionados às interferências políticas nas questões técnicas e administrativas. São essas interferências que tolgem a autonomia da qual prescinde o gestor para a efetividade da condução e resultados do seu trabalho. Portanto, no contexto em tela, abordar autonomia e controle significa abordar as interferências políticas.

Também se destacam o assédio aos servidores comissionados e efetivos, a cultura do Órgão, o patrimonialismo e sobrecarga. Quanto ao assédio, são exemplos as seguintes respostas:

“Altos índices de assédio moral e sexual, discriminação racial, desigualdade de gênero, imagem externa negativa da Casa, em relação ao público”.

“As fontes de mal-estar, por sua vez, são [...] os casos de assédio moral e sexual que muitas vezes recaem sobre os vínculos mais frágeis da organização”.

Quanto aos servidores comissionados e efetivos podem-se citar as seguintes respostas:

“Além disso, o patrimonialismo e a dificuldade de contratar e manter servidores comissionados pelo mérito, a ocorrência de casos de assédio moral e sexual, a falta de servidores efetivos e comissionados qualificados gerando sobrecarga para os servidores mais competentes”.

“Diferença salarial entre servidores efetivos e comissionados, assédio moral e sexual, ingerência política devido à cultura patrimonialista ainda existente na organização. Diferenças na forma de registro de frequência entre servidores de gabinete e das outras áreas do Senado”.

No que diz respeito a cultura, ressalta-se a consistência de um fenômeno amplo e abrangente, um pano de fundo em que se originam e se sustentam muitas

demandas de trabalho e potenciais estressores. Essa consistência pode ser vista nas seguintes respostas, quanto ao patrimonialismo e sobrecarga:

“Outra questão que causa grande mal-estar, diz respeito ao fato de o SF ser uma Casa Política onde ainda predomina o patrimonialismo, autoritarismo e ingerência política, o que faz com que em muitos casos, seus servidores/colaboradores, trabalhem sob pressão e insegurança constante”. As pressões por produtividade tendem a exceder ao razoável e ao saudável, quando vêm do escalão superior.

“As principais fontes de mal-estar no Senado são a sobrecarga de trabalho de alguns setores, o que causa estresse, e, também, as interferências políticas na ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão”.

## Etapa 2

Estabelecidas previamente algumas categorias de análise, com base na etapa 1 e no referencial teórico, por meio das entrevistas identificou-se a presença ou ausência de conteúdo referente a cada uma, além de possíveis conteúdos não vinculados a qualquer uma delas. Os resultados da ocorrência dessas categorias, por entrevistados, encontram-se na Tabela 01 para as questões 1 e 2:

Tabela 01

Entrevistado	Baixo controle e autonomia/interferências políticas	Sobrecarga de trabalho/ pressão por resultados	Relações socio-profissionais	Conflito trabalho família/vida pessoal
1	x	x	x	
2	x	x	x	
3	x	x	x	x
4	x	x	x	x

Para melhor explicitar os resultados sobre as referidas categorias, aspectos dos discursos dos entrevistados são apresentados.

### - Categoria Baixo Controle e Autonomia/Interferências Políticas.

Quanto aos fatores relativos ao baixo controle e autonomia/interferências políticas, estes estão ligados aos aspectos da organização que podem ameaçar a individualidade, a liberdade e a autonomia do indivíduo, como o estilo de gerenciamento, a falta de autonomia para execução dos trabalhos e a oportunidade de participação nas decisões (COOPER, 2008; CABRAL; HONÓRIO, 2009).

A categoria Baixo Controle e Autonomia/Interferências Políticas esteve presente nos discursos de quatro entrevistados e são expressas quando os entrevistados 2 e 3, por exemplo, afirmam:

E2: “Me deparei com os problemas deixados pela gestão anterior, a chefia imediata me apresentou toda a gravidade da situação, assim que entendi a gravidade da situação já pensei em recusar, até porque se tratava de um setor desconhecido, porém com a insistência do diretor e promessas de autonomia, acabei aceitando.

Embora tenha sido muito bem recebida pela equipe, já na primeira semana de trabalho tive que enfrentar a questão da ingerência política, indiquei um profissional qualificado para reforçar a equipe e o diretor me impôs um profissional indicado por um determinado político, esse profissional não tinha qualificação alguma para a função, apenas o QI.”

E3: “O sabe com quem está falando?”

- Categoria Sobrecarga de trabalho/pressão por resultados.

No que se refere aos estressores relacionados ao contexto ocupacional, estes podem ter relação com exigências excessivas, sobrecarga de trabalho, valores incompatíveis, clima organizacional desfavorável, treinamento inadequado, além dos conflitos gerados pelos relacionamentos interpessoais, levando às manifestações de estresse, que traz consequências negativas para as empresas e para os trabalhadores (LIPP; TRICOLI, 2014).

A categoria Sobrecarga de trabalho/pressão por resultados esteve presente nos discursos de quatro entrevistados e são expressas quando os entrevistados 4 e 2, por exemplo, afirmam:

E4: “A urgência nas demandas que chegam dos superiores, desestabiliza o dia a dia... A cobrança da execução de um projeto de avaliação de desempenho em tempo inviável de ser cumprido, me levou a entregar o cargo de chefia”.

E2: “Tive que responder pelos erros cometidos na gestão anterior. Trabalhava nessa época por até 14h dia, para conseguir ajustar os erros herdados, essa jornada árdua durou por um longo período, levando a um desgaste e cansaço excessivo”.

- Categoria relações socioprofissionais.

No que diz respeito ao inter-relacionamento no trabalho, Santos (2012) afirma que as atividades executadas, na sua maioria, necessitam de contatos pessoais. Essas relações são marcadas por conflitos no local de trabalho, seja ele com pessoas do mesmo nível hierárquico ou de níveis distintos, assim como, entre empregados e clientes, o que pode configurar como fator estressor (COOPER, 2008; JEX, 2010).



Na categoria relações socioprofissionais foram observados tanto aspectos relacionais a conflitos interpessoais e competição entre membros da equipe quanto a comportamentos constrangedores no tratamento recebido por superiores.

E1: “Assédio moral: difícil de caracterizar, mas há pressão de forma insidiosa por parte dos superiores, causando uma desorientação constante... Há ... anos houve uma discordância sobre a aceitação de um determinado processo, a autoridade não quis aceitar e por isso o solicitante o desrespeitou com gritos e xingamentos, causando uma situação muito desagradável de muito constrangimento”.

E4: “Conflitos na equipe, onde o gestor tem que interferir e os subordinados são resistentes”.

E4: “Há uma centralização do poder – onde alguns superiores hierárquicos querem controlar toda a cadeia de produção, não deixando margem para os subordinados manifestarem suas ideias”.

#### - Conflito trabalho-família/vida pessoal

O fator trabalho-família/vida pessoal está relacionado às transformações ocorridas no ambiente de trabalho e familiar, podendo ocasionar acúmulos de responsabilidades, constituindo dessa forma, fonte de estresse. Portanto, a interferência do trabalho na família influencia no estresse ocupacional e quanto maior a sua interferência, maior é o nível de ocorrência do estresse (PASCHOAL, 2003; COOPER, 2008; SANTOS, 2012). Um exemplo dessa interferência está nas falas abaixo:

E4: “Demandas exageradas, que têm que ser levadas para casa nos finais de semana”.

E3: “... é extremamente difícil você passar um dia infernal no trabalho e chegar em casa como um santo, a família sofre sim”.

Para a questão 3, que visou aprofundar e validar o levantamento prévio, onde os resultados indicaram questões como ingerência e interferências políticas, casos de assédio, a cultura da casa e sobrecarga de trabalho. Os gestores foram questionados sobre fontes de mal-estar no trabalho no Senado, não especificamente no cargo de gestor, se estas questões afetam o trabalho do gestor e de que forma. Todos os entrevistados afirmaram que sim, o que pode ser verificado quando os entrevistados 3 e 4, por exemplo, afirmam:

E 3 “Mas o setor administrativo não deveria ser tão afetado por tais pressões políticas, deveria ser seguido o rito de trabalho legal, as normas deveriam valer de verdade, para todos”.

E 4: “Sim, a interferência política existe o tempo todo.

Lotação de servidores indicados por políticos o tempo todo.

Assédio existe de todas as formas, vem de cima e de baixo constantemente.

A Cultura da Casa é complicada”.

### ETAPA 3

Sobre o nível de estresse no trabalho de gestores, foi possível calcular a pontuação média geral e as pontuações médias item por item, assim como a mediana, o desvio padrão, a variância, valores mínimo e máximo. A Tabela 02, a seguir, apresenta os dados descritivos da pesquisa.

Tabela 02 – Análise descritiva do estresse no trabalho de gestores do Senado Federal

Ítems do questionário	Média	Mediana	Desvio padrão	Variancia	Mínimo	Maximo
E1 - Cobrança excessiva de resultados.	2,4	2,0	1,1	1,3	1,0	5,0
E2 - Prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho	2,8	3,0	1,2	1,6	1,0	5,0
E3 - Dificuldade de conciliar responsabilidades e atividades familiares com as demandas de trabalho.	2,4	2,0	1,2	1,5	1,0	5,0
E4 - Intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer.	2,6	2,0	1,3	1,8	1,0	5,0
E5 - Número insuficiente de profissionais nas equipes	3,2	3,0	1,4	2,1	1,0	5,0
E6 - Insegurança quanto à permanência na função de gestor	2,2	2,0	1,3	1,8	1,0	5,0
E7 - Tratamento constrangedor recebido de superior	1,7	1,0	1,1	1,4	1,0	5,0
E8 - Interferências políticas nas questões técnicas.	3,3	4,0	1,5	2,2	1,0	5,0
E9 - Interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor.	3,2	4,0	1,4	2,2	1,0	5,0
E10 - Falhas no feedback dos superiores às demandas da equipe.	2,2	2,0	1,3	1,7	1,0	5,0
E11 - Conflitos interpessoais entre servidores e gestor da equipe.	1,7	1,0	0,9	0,9	1,0	5,0
E12 - Competição entre servidores e gestor da equipe.	1,7	1,0	1,1	1,3	1,0	5,0
Pontuação geral	2,5	2,3	0,8	0,6	1,0	4,0

**Fonte:** Resultado da pesquisa

É importante salientar que na média geral de estresse, não houve qualquer diferença quanto ao sexo, idade, tempo de trabalho na Casa, tempo no cargo de gestão ou tipo de vínculo. O resultado indica uma vivência de estresse moderada, ou

seja, existe estresse, mas os gestores parecem possuir recursos para lidar com essas demandas.

Quanto à comparação das pontuações de estresse dos itens individualmente, o teste de Man-Whitney indicou diferença significativa quanto ao sexo somente para os itens 9 ( $U = 1235,00$ ;  $p < 0,05$ ) e 11 ( $U = 632,50$ ;  $p < 0,01$ ), sendo as mulheres mais suscetíveis a sofrerem impacto negativo das interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor e aos conflitos interpessoais entre servidores e gestor da equipe. Quanto ao vínculo, os comissionados apresentaram maior nível de estresse que os efetivos apenas para o item 9 ( $U = 634,00$ ;  $p < 0,05$ ). São os comissionados mais suscetíveis a sofrerem impacto negativo das interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor.

No que diz respeito ao gênero, em outros estudos (BORGES e GALLO-PENNA, 2009; KOLTERMANN et al., 2012), é apontada a prevalência de níveis de estresse do gênero feminino ao se comparar com os níveis de estresse do gênero masculino. Segundo Zille (2005), além da jornada de trabalho nas organizações, as mulheres, em grande parte, são as principais responsáveis pela educação dos filhos e das atividades domésticas, o que potencializa o desgaste físico e psíquico. Ainda de acordo com Zille (2005), a mulher é mais predisposta do que o homem, sendo também mais vulnerável aos efeitos das tensões psicossociais.

No que diz respeito ao vínculo com o Senado Federal do Brasil, foi encontrada diferença estatística no nível de estresse dos gestores comissionados quando comparados aos efetivos. Essa diferença estatística pode ser explicada em função da grande interferência política, uma vez que os gestores comissionados estão subordinados às decisões políticas que muitas vezes ensejam em demissões desmotivadas, que em muitos casos ocorrem para acomodar indicados políticos, ou seja, mesmo sendo um gestor de muita competência, não há estabilidade alguma. Para Zanelli (2010), os trabalhadores que tiverem que se submeter a condições desfavoráveis poderão, no longo prazo, causar e acelerar o curso ou desencadear os sintomas relacionados à saúde.

Cabe salientar que embora a pontuação média geral seja moderada, no ponto médio da escala de resposta, dos 90 gestores participantes, 22, ou seja, 24% dos respondentes, apresentam um estresse elevado, com pontuação geral acima de 3. Tal achado indica que alguns profissionais podem precisar de suporte mais

direcionado e que também podem estar vivenciando aspectos mais críticos, referentes às demandas de trabalho.

Os estressores que mais tem afetado negativamente os gestores e, portanto, mais críticos no trabalho de gestão são, respectivamente: interferências políticas nas questões técnicas, interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor, número insuficiente de profissionais nas equipes, prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho e intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer.

Muitas variáveis associadas ao estresse são de natureza pessoal, como personalidade, estilo de enfrentamento, e nesse caso, um serviço de atendimento e apoio psicológico pode ajudar no gerenciamento de estresse dos profissionais (TETRICK e WISLOW, 2015). Por outro lado, os aspectos mais críticos indicam demandas do próprio contexto de trabalho que precisam de ações por parte da própria organização, ações institucionalizadas e estratégicas. Considerando todas as fontes de tensão relatadas, permite-se reforçar a afirmação de Johnson et al. (2009) de que as pessoas que trabalham em ocupações com alta carga de tensão diária terão uma maior probabilidade de vivenciar, as condições negativas do estresse.

O Senado Federal do Brasil, através ações de QVT procura contribuir para a promoção do bem-estar no trabalho, também realiza Pesquisa de Clima Organizacional de forma periódica, a fim de promover políticas de valorização do servidor, bem como promoção de treinamentos, educação continuada, vantagens e benefícios, visando a combater alguns fatores de mal estar, em especial os relacionados ao estresse no trabalho e às fontes de violência, moral, sexual e as suas consequências.

Porém tais ações podem ser insuficientes para sanar os maiores índices de estresse dos seus gestores associados a demandas mais recorrentes e sistemáticas do Órgão. Assim, é importante que haja a efetiva atuação da Casa em relação à mitigação das fontes estressoras e promoção de fatores positivos, bem como minimizar as pressões políticas no setor administrativo, promover maior elasticidade de autonomia aos gestores no gerenciamento de suas equipes e decisões de questões técnicas, a possibilidade de controlar a periodicidade das cobranças, a possibilidade de discutir situações de tensão no contexto da organização, o incentivo à mudança de cultura, para que os gestores passem a equilibrar o trabalho e a vida

peçoal, são iniciativas de suma importância, para amenizar ou mesmo eliminar os estressores e, conseqüentemente, a ocorrência dos quadros de estresse.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo avaliar o nível de estresse de gestores que trabalham no Senado Federal do Brasil e, mais especificamente, levantar as principais fontes de mal-estar no trabalho no Senado sob a ótica de gestores, levantar os principais estressores relativos ao trabalho de gestor no Senado e diagnosticar o nível de estresse vivenciado pelos gestores do Senado. O estudo alcançou os objetivos esperados e produziu um diagnóstico inédito no Órgão. O setor público é carente de publicações sobre o estresse no trabalho em seu quadro de gestão, sendo este trabalho um avanço para melhor conhecer a situação atual destes gestores públicos.

Realizar o diagnóstico dos potenciais estressores percebidos é a base para descrever as condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida desse grupo profissional. No trabalho de gestor no Órgão, destacam-se as interferências políticas nas questões técnicas, interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor, número insuficiente de profissionais nas equipes, prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho e intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer. No longo prazo, essas demandas podem causar e acelerar o curso ou desencadear os sintomas relacionados à saúde.

Espera-se que este trabalho, a partir dos dados e dos resultados apresentados, possa balizar os projetos institucionais do Senado Federal do Brasil no sentido de reduzir ou controlar os níveis de estresse de seus gestores e gerar, dessa forma, melhorias nas condições de trabalho nas práticas das ações direcionadas à qualidade de vida de tais servidores do Senado Federal do Brasil. O estudo pode embasar também propostas à Diretoria Geral da Casa, para serem estudadas as possibilidades de encaminhamentos internos a setores afins, com o objetivo de acolher o tema e promover, inicialmente, ações que fomentem o diálogo sobre o assunto abordado no presente artigo.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você. 2.. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1990.

ATKINSON, R. L. et al. Introdução à psicologia de Hilgard. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BORGES, S. B. J.; GALLO-PENNA, E. C. Estresse e suas implicações em um grupo de bancários. FAZU em Revista Uberaba, 6, 121–192, 2009.

BICHO, L. M. D., & Pereira, S. R. (2007). Stress ocupacional. Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Disponível em: [http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/revista\\_ppp/article/viewFile/3698/2311](http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/revista_ppp/article/viewFile/3698/2311) - Acessado em 22.05.21

CABRAL, J. C.; HONÓRIO, L. C. Qualidade de Vida e Fontes de Pressão no Trabalho: um Estudo com Chefes e Auxiliares de Cozinha. Anais... EnGPR 2009, Curitiba. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. RAE-eletrônica, 9(1), 1-2., 2010.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008. 289 p.

COUTO, H. A. Stress e qualidade de vida dos executivos. Rio de Janeiro: COP, 1987.

DEMEROUTI, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

COUTO, H. A. Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho: os princípios e aplicações. Belo Horizonte: Ergo, 2014.

COUTO, H. A.; COUTO, C. D.; ZILLE, L. P. Estresse no Trabalho: o que é necessário mudar, o trabalho ou as pessoas? In: Ergonomia 4.0: dos conceitos básicos à 4ª revolução industrial Belo Horizonte: Ergo, 2020.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. (Orgs.). A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 499–512, 2001.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília: Paralelo, 2012.

JEX, S. M. Stress e eficácia dos funcionários. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. Stress e qualidade de vida no trabalho. Tradução de Marcos Antônio Guirado Domingues. São Paulo: Atlas, p.104-122, 2010.

JOHNSON, S. et al. A vivência do stress relacionado ao trabalho em diferentes ocupações. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

KOLTERMANN, A. P., Koltermann, I. T. A. P., Tomasi, E., & Horta, B. L. (2012). Estresse Ocupacional Em Trabalhadores Bancários: Prevalência e Fatores Associados. *Saúde (Santa Maria)*, 37(2), pp.33–48.

LIPP, M. E. N. Stress e o turbilhão da raiva. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2005.

LIPP, M. E. N.; TRICOLI, V. (Org.). Relacionamentos interpessoais no século XXI o estresse emocional. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2014.

MASLACH C, Schaufelli WB, Leiter MP. Job burnout. *An Rev Psychol*. 2001;52(1):397-422. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397

MASLACH C, Leiter MP. Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol*. 2008;93(3):498-512. DOI:10.1037/0021-9010.93.3.498

OIT – Organización Internacional del Trabajo. *Estrés en el trabajo. Un recto colectivo*. Ginebra, OIT, 2016.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo - Relatório. Brasília: OCDE, 2010.

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf> – Acesso em 22.05.21

NIKOLOVA, I., Caniëls, M.C.J., Schaufeli, W. & Semeijn, J.H. (2021). Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of Initial Validity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 2824

PALAZZO, L. S., Carlotto, M. S., & Aerts, D. R. G. C. (2012). Síndrome de burnout: Estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, 46(6), 1066-1073. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102013005000004> - Acesso em 22.05.21

PASCHOAL, T. & Tamayo, A. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.

PASCHOAL, T. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. 2003 168 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília – Brasília, 2003.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, P. S. Construção e validade da escala de estresse ocupacional. 2012 173 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, 2012.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. Engajamento no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SELYE, Hans. Stress: a tensão da vida. São Paulo: IBRASA, 1959. 397 p.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STOKER, J. I; Lammers, J., & Garretsen, H. (2021). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; DA SILVA, A. impacto no clima organizacional sobre o estresse no trabalho. Anais... XXVI Encontro Nacional do ANPAD – Salvador, 2002.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. Estudos de Psicologia, Natal, v.9, n.1, p. 50, janeiro - abril 2004.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. RAC-Eletrônica, v.1, n.2, art.2, p. 20-33, maio/ago.2007.

TANGANELLI, M. S.; LIPP, M. E. N. O treino de controle do stress aplicado a mulheres. In: Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 209–214, 2013.

TETRICK, L. E.; Winslow, C. J. (2015). Workplace Stress Management Interventions and Health Promotion. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 583–603.

TRIMPOP, R.; KIRKCALDY, B.D.; ATHANASOU, J.; COOPER, C.L. Individual differences in working hours, work perceptions and accident rates in veterinary surgeries. Work and Stress, v. 44, p. 181-188, 2000.

ZANELLI, Carlos José. Estresse na organização de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: autores Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

ZILLE, L. P. Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente: estudos em organizações brasileiras de diversos setores. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFGM, 2005 (Tese de Doutorado).



ZILLE, L. P.; NOGUEIRA, F. A. Manifestações de estresse ocupacional em docentes brasileiros. In: Anais... 19º Congresso de Stress da ISMA-BR, 21º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 11º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público, 2019.

ZILLE, L.P.; REIS NETO, M. T.; PEREIRA, G. P. S.; MORAIS, K. Occupational Stress in Professionals from a Large University Hospital in Brazil. Revista Gestão & Tecnologia, e-ISSN: 2177-6652, v.20, n.2, p. 168-190, abr/jun.2020